



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Triadisk eller dyadisk relation?

En studie om hur tre aktörer samverkar i olika
hierarkiska nivåer

Thomas Holm (19880517-3997)

Henrik Palmkvist (19900403-2695)

Handledare

Johan Alvehus

Datum

2013-05-28

Program

Logistics Service Management

Grupp

4

Förord

Följande arbete är vår kandidatuppsats inom *Logistics Service Management* vid Lunds universitet Campus Helsingborg. Vi vill tacka våra respondenter som under intervjuerna tagit sig tid för oss och gett oss viktig information och åsikter som hjälpt oss med uppsatsen. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Johan Alvehus för användbara tips och god handledning.

Thomas Holm och Henrik Palmkvist

Helsingborg, 28 maj 2013

Sammanfattning

Relationer och samarbeten mellan företag är ett ämne som det forskats om under en lång tid. Genom att dela upp olika uppgifter och specialisera sig på sina kärnkompetenser bidrar det till att utvecklingen går framåt och konkurrenskraften ökar. Under de senaste 20-30 åren har en del forskning kommit fram till att det inte räcker att samarbeta med enbart företaget i nästa steg i försörjningskedjan utan det gäller att även ha kontakt och fungerande samarbete med kundens kund. Genom goda relationer och bra kommunikationer med kundens kund kan ett företag på enklare sätt se vad som krävs för att underlätta för nästa steg i kedjan. På så sätt kan aktörerna tillsammans leverera ett så bra erbjudande till slutkunden som möjligt.

Tillvägagångssättet för vår empiriska insamling bestod av nio kvalitativt semistrukturerade intervjuer och en strukturerad telefonintervju. Vi intervjuade fyra personer från ledningsnivån i företagen och sex personer på produktionsnivån.

Slutsatsen av arbetet är att resultaten, om relationerna är triadiska eller dyadiska, beror på vilken nivå i hierarkin som studeras. På ledningsnivå var det en triadisk relation mellan de tre studerade företagen där de hade öppen kommunikation och informationsutbyte mellan varandra. Den viktigaste informationen sållades sedan ut innan den kommunicerades neråt internt till produktionsnivå. På produktionsnivå hade de tre företagen två dyadiska relationer där två av företagen inte hade någon direkt kommunikation med varandra utan tjänster, kommunikation och beställningar av produkter gick via det tredje företaget.

För framtida undersökningar och forskning är det därför viktigt att klargöra vilken nivå som ska studeras. Annars blir det svårt att tydliggöra slutsatsen om relationen mellan tre företag antingen är en triadisk eller två dyadiska.

Nyckelord: Triadisk, dyadisk, relation, nätverk, kommunikation

Abstract

Studies about collaborations between two external actors have been around for decades. By dividing the various tasks and specialize in their core competencies to enable the development and competitiveness. Over the past 20-30 years, other studies has concluded that it is not enough to work with only the actor in the next step of the supply chain, but it is also important to have contact and working relationship with the customer's customer. By having a good relationship and good communication with the customer's customer, an actor can see what it takes to facilitate the next actor in the chain and ultimately deliver as good as they can to the final costumer

The approach of our empirical data collection consisted of nine qualitative semi-structured interviews and one structured phone interview. We interview four employees at management level and six employees in the production level.

The conclusion of our work is that the results, if relations are triadic or dyadic, depends on what level in the hierarchy being studied. At management level, it was a triadic relationship between the three companies where they all together shared their information to each other. Then the most important information was chosen before it was announced internally down to the production level. At production level, the three actors had two dyadic relationships where two of the companies had no direct communication with each other, and products, services and communication went through the third company.

For future studies and research, it is important to clarify what level to be studied. Otherwise it will be difficult to make the right conclusion, if the relationship between the three companies is either a triadic or two dyadic.

Keywords: Triadic, dyadic, relationship, network, communication

Innehållsförteckning

1. BAKGRUND	6
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	7
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	8
1.3 DISPOSITION	8
2. METOD	9
2.1 METODVAL.....	9
2.1.1 Urval.....	9
2.1.2 Kvalitativ intervju	10
3. TEORETISK REFERENSRAM	13
3.1 RELATIONER	13
3.2 DYADISKA OCH TRIADISKA RELATIONER	18
4. EMPIRISK ANALYS	21
4.1 LEDNINGSNIVÅ	21
<i>Triadiska relationer</i>	26
4.2 PRODUKTIONSNIVÅ	28
<i>Dyadiska relationer</i>	31
5. SLUTSATSER OCH DISKUSSION	33
6. KÄLLFÖRTECKNING	35
BILAGA 1 - INTERVJUFRÅGOR	39
BILAGA 2- MAILFRÅGOR	41

1. Bakgrund

Att skapa långsiktiga relationer är enligt Grönroos (2008) av stor betydelse. Han menar att relationer skapas både horisontellt och vertikalt i distributionskedjan och försäljningsledet. Vidare finns det en nyckelingrediens som Grönroos (2008) menar måste finnas i relationen mellan företag, nämligen förtroende. Saknas förtroende kommer ingen av parterna att känna engagemang för den gemensamma uppgiften. Ett gemensamt tankesätt, och även ett gemensamt åtagande, uppkommer när bägge företag är medvetna om att de finns för varandra (Grönroos, 2008). Gummesson (2002) antyder att det krävs resurser varje gång en ny relation bildas, resurser i form av ekonomiska utgifter samt tidskrävande introduktioner och uppstarter. Grönroos (2008) menar även att varje gång en relation tar slut krävs resurser i form av avslutningsarbete. En långsiktig relation kräver även mindre ”underhållsarbete” eftersom tillit och förståelse mellan individer finns och en djupare relation skapas än om samarbetet endast är under en kort tid (Grönroos, 2008). Mattsson & Söderlund (1991) menar att långsiktiga relationer skapas genom ett aktivt nätverkande och Norrman & Ramirez (1994) anser att en gemensam strävan mot värdeskapande åtgärder är det som sammanlänkar företag i ett långsiktigt perspektiv.

Porter (1985) menar att värde är en ekonomisk aspekt, i form av ekonomisk utdelning, vilket gör att företagets kostnader antingen ska sänkas eller produkternas värde öka genom att bättre bemöta och anpassa sig till marknaden. Han utvecklar argumentet och kallar det för en värdekedja vilket beskrivs som en rad processer som enskilt tillför värde till produkten innan den når slutkunden. Porter (1985) menar även att värde inte endast skapas i den fysiska produktionen utan även i det administrativa arbetet. Evans & Wurster (1997) tillämpar Porters teorier genom att redogöra för att en försörjningskedja inte enbart består av ett linjärt flöde av fysiska aktiviteter. De menar snarare att den består av allt informationsflöde inom ett företag, men även mellan företag, dess leverantörer, distributörer och de potentiella kunderna. Informationsflödet blir således ett verktyg för att minska avstånden mellan de olika verksamheterna. Det leder till att företag kan ha tätare och mer långsiktiga relationer vilket ger förmånligare avtal än vad allmänna samarbetsavtal tillåter (Powell, 2001). Norrman & Ramirez (1994) ger exempel på att långsiktiga relationer istället kan lägga resurser på att öka effektiviteten. De menar att ökad effektivitet inte enbart betyder sänkta kostnader utan även värdeskapande aktiviteter i form av höjd kvalitet, ökad säkerhetshantering och ökad kommunikation.

Resultatet av relationen mellan två företag behöver inte enbart vara ekonomisk (Luyet & Tamm, 2006). De menar att skillnaden mellan relationer snarare är hur den uppfattas av olika individer, exempelvis i en relation mellan en beställare och en leverantör har båda individerna en uppfattning om varandra, sig själva, och deras, relation. Det beror även på vilka individer som berörs och hur många som medverkar i relationen. Andersson et al (1994) visar på att det är av avgörande intresse, för att förstå relationen mellan två aktörer, att även lägga fokus på övriga aktörer i nätverket. Havila et al (2004) menar likt Andersson et al (1994) att det går att studera relationer mellan två aktörer som dyadiska men att det ofta finns minst en tredje aktör involverad i varje relation och att den bör tas i beaktning.

1.1 Problemformulering

Inom forskningen om relationer och nätverk mellan företag, individer inom företag och individer mellan företag saknas idag en tydlighet i begreppen. Begreppet aktör är välänvänt men dess innebörd desto otydligare att tolka. Problematiken kring detta är att det blir svårt att tydliggöra vilka faktorer det är som påverkar relationerna. Forskning om relationer redogör att den tredje aktören spelar en roll för förhållandet mellan två aktörer (Andersson et al, 1994) och (Havila et al, 2004). Om begreppet aktörer innebär företag som helhet, de personliga relationerna mellan företag eller de personliga relationerna inom företagen framgår sällan. Sambanden mellan relationer och hierarkiska positioner är, precis som begreppet aktör, svåra att tyda men spelar troligen en stor roll i relationerna mellan och inom företag.

1.2 Syfte och frågeställningar

Vårt syfte är att studera hur tre företag på individnivå förhåller sig till varandra.

- Hur ser sambandet mellan relation och position ut mellan olika hierarkiska nivåer mellan företagen?
- Är relationerna dyadiskt eller triadiskt utformade?

1.3 Disposition

Metodavsnittet beskriver vårt tillvägagångssätt för att besvara vårt syfte och vår frågeställning. Vi har utfört nio semistrukturerade kvalitativa intervjuer och en strukturerad telefonintervju. Efterföljande teoriavsnitt beskriver vår teoretiska referensram som ger oss fakta om tidigare forskning om relationer, nätverk och triadiska- samt dyadiska relationer. I vår empiriska analys redogörs intervjuerna och en analys görs med hjälp av respondenternas svar och den teoretiska referensramen. Därefter redovisas våra slutsatser som baseras på analysen av det empiriska materialet. Arbetet avslutas med en diskussion om reflektioner och tips till framtida undersökningar.

2. Metod

I följande avsnitt kommer metodvalet redogöras. Vi redovisar metodvalet som hjälpt oss besvara uppsatsens frågeställning och syfte. Semistrukturerade intervjuer valdes med utgångspunkt att få respondenternas egen åsikt om relationen mot individer i övriga företag men även för att studera de interna relationerna i olika hierarkiska nivåer.

2.1 Metodval

Syftet med studien är att se hur olika aktörer, på individnivå, förhåller sig till varandra, därför valde vi att intervjua personer från tre olika företag i en försörjningskedja. Vi valde att utföra kvalitativa intervjuer eftersom syftet med studien var att undersöka hur individer med olika positioner i företag resonerar kring relationerna mellan aktörerna.

2.1.1 Urval

Valet av de tre företagen, som vår empiriska studie grundar sig på, ingår i samma försörjningskedja och har haft ett längre samarbete. Vi vill se hur förhållanden, på individnivå, förhåller sig till varandra. Vi vill även se hur förhållningssättet ser ut på olika hierarkiska nivåer och om relationerna kan tolkas som dyadiska eller triadiska. Urvalet av respondenter består av tre personer på företag A, fyra personer på företag B och tre personer på företag C. Fyra respondenter arbetar på ledningsnivå, och sex på produktionsnivå (Tabell 1). Respondent L3 används både på ledningsnivå samt produktionsnivå eftersom hans roll på företaget är involverad i båda nivåerna. Intervjuerna fokuserar på att få ett perspektiv om hur respondenterna förhåller sig till varandra. Vi har inget intresse i att veta hur företagen i stort samarbetade utan studiens fokus ligger på individnivå för att få en bild över hur relationer och samarbete ser ut mellan individer i olika hierarkiska nivåer. För att besvara vår frågeställning krävs därför respondenter från olika nivåer i företagen.

Företag	Titel	Benämning i arbetet
A	Ledning (L)	L1
A	Produktion (P)	P1
A	Produktion	P2
B	Ledning	L2
B	Ledning	L3
B	Produktion	P3
B	Produktion	P4
C	Ledning	L4
C	Produktion	P5
C	Produktion	P6

Tabell 1. Intervjupersonernas benämning i arbetet.

2.1.2 Kvalitativ intervju

Syftet med studien var att komma åt respondentens egna tankar och åsikter, vilket innebar till att vi ställde övergripande frågor som respondenten sedan kunde diskutera och argumentera runt. Beroende på respondentens svar ställdes följdfrågor för att antingen kunna fördjupa diskussionen eller ändra riktning på intervjun om svaret svävande utanför vårt syfte. Vi förklarade för respondenterna att vi ville ha personliga erfarenheter och inte en företagsbeskrivning.

Ovanstående resonemang gjorde att vi valde att utföra kvalitativa intervjuer. En kvalitativ intervju anses vara en blandning mellan ostrukturerade och semi-strukturerade intervjuer (Bryman, 2011). Semistrukturerade intervjuer är samtal med bestämda avsikter där mycket fokus läggs på följdfrågor och en öppen diskussion kring studien och dess problemformulering (Ryen 2004). Kvalitativa metoder har enligt Jacobsen (2002) inte som mål att säga något om det typiska och generella, utan snarare om det unika och speciella. Genom att öppna upp för följdfrågor som anpassas efter svaren ges möjligheten att på ett bättre sätt närma sig studiens huvudsakliga mål (Alvesson & Deetz, 2000).

Semistrukturerade intervjuer ger en överblick om hur de olika aktörerna tänker kring specifika frågor. Utifrån det är det möjligt att göra en analys och få fram slutsatser som baseras på teorin och de utförda intervjuerna. Det finns risker med en semistrukturerad intervju där fokus

ligger på diskussion. Risken är att fokus försvinner från problemformuleringen och istället fokuserar på onödig information (Ryen, 2004). Det är därför viktigt att vi som genomför intervjun är aktiva och tänker på att samtalet inte ska sväva iväg från syftet.

En öppen individuell intervju kännetecknas av att en undersökare och en respondent samtalar som en vanlig dialog (Jacobsen, 2002). Vanligtvis grundas denna metod på en intervju ansikte mot ansikte eller per telefon. Metoden grundar sig i samtal om olika förhållanden där undersökaren noterar det som respondenten säger. Det finns få eller inga begränsningar på vad respondenten kan säga och det är resultaten, som undersökaren har samlat in i form av en mängd anteckningar eller ljudupptagningar, som därefter ska analyseras (Jacobsen, 2002). Det empiriska materialet spelades in, dels för att underlätta transkribering men även för att minska risken för feltolkningar av respondenternas svar. En öppen individuell intervju är mest lämplig när ett relativt få antal enheter undersöks, när intresset ligger i vad den enskilda individen säger men även när syftet är hur individen tolkar ett speciellt fenomen (Jacobsen, 2002).

Insamlingen av det empiriska materialet gjordes genom semistrukturerade intervjuer där fokus låg på dialogen för att skapa förståelse för studien (Jacobsen, 2002). Valet att använda oss av semistrukturerade intervjuer gav oss möjligheter att ställa följdfrågor, istället för att följa en strukturerad intervjumall. Möjligheten till följdfrågor gav chansen att djupare undersöka respondentens tankar och åsikter (Jacobsen, 2002). Den kvalitativa ansatsen får ofta en hög intern giltighet eftersom respondenterna inte påtvingas fasta frågor med givna svarsalternativ (Jacobsen, 2002). Den kvalitativa ansatsen beskrivs som anpassbar där problemställningen är det centrala samt är det som belyses. Som nämnt i vår problemformulering finns det idag forskning kring relationer mellan olika aktörer. Det som, enligt oss, behöver utvecklas är synen på hur individerna i företagen arbetar och anpassar sig till varandra. Detta var anledningen att vi använde oss av kvalitativa intervjuer. Allt intervjumaterial kräver en kritisk reflektion och goda skäl ska ges för att betrakta respondentens svar som trovärdiga (Alvesson & Deetz, 2000) vilket har under studiens gång tagits hänsyn till.

Med anledning av hög arbetsbelastning, hos en respondent, fick vi utföra en intervju via mail och telefon. Då blev den kvalitativa intervjun strukturerad då ett färdigställt frågeformulär skickades i förväg och två dagar senare ringde genomfördes en diskussion kring svaren från

det strukturerade frågeformuläret. Det är viktigt att skriva ner frågorna i rätt ordning så det blir lättare för respondenten att kunna följa resonemanget och förstå syftet med intervjun (Bryman, 2011). Strukturerade intervjuer har fördelen att ge svar på en särskild fråga, men risken finns att svaret blir smalt och lämnas till tolkningar (Ryen, 2004). Under telefonsamtalet ställdes följdfrågor till respondenten som baserades på de svar som gavs på de förhandsskickade frågorna. En öppen diskussion som kretsar kring ett problem, eller en studie, har fördelen och möjligheten att ta del av information som respondenten annars kanske inte tänkt dela med sig utav (Jacobsen, 2002). Det märktes under diskussionen att varje svar var noga genomtänkt vilket kan både ses som en för- och nackdel då svaren antingen kan vara noga utvärderat eller besvaras på ett sätt som respondenten tror att vi, som intervjuare, förväntar oss.

Det är därför viktigt att vi som genomför intervjun är aktiva och tänker på att samtalet inte ska sväva iväg från syftet. Respondenterna gav oss bra information och vi uppfattade dem som ärliga i sina svar. När vi berättat om syftet samt att arbetet skulle vara anonymt och att vi enbart spelade in för vår egen skull kändes det som de slappnade av. Bryman (2011) menar att det är en fördel att berätta om att intervjun är anonym eftersom det kan få respondenterna att just slappna av och ger på så sätt öppnare och ärligare svar.

I metodavsnittet har vi redovisat vårt metodval, vi valde att utföra semi strukturerade intervjuer eftersom vi inte ville rikta eller begränsa svarsalternativen från respondenterna. En intervju blev strukturerad genom mail och telefon eftersom respondenten inte hade möjlighet att delta i ett personligt möte.

3. Teoretisk referensram

Följande avsnitt kommer redogöra för relevanta teorier som hjälper oss att besvara studiens syfte. Vi redogör hur relationer utformas med hjälp av SNA, MAN, nätverks- och hierarkiteorier. Vi redogör även informationens roll i skapandet av relationer och avslutningsvis beskriver vi teorier om dyadiska och triadiska relationer.

3.1 Relationer

En hållbar relation mellan exempelvis en köpare och leverantör baseras på ömsesidigt beroende och tillit (Rajagopal & Rajagopal, 2008). De anser att det är viktigt för företag att förhålla sig till andra företag på ett annat sätt än mot en kund och menar att företag kan ha en ton mot ett företag och en annan mot kunden. Det är något som skiljer sig mot Norrman & Ramirez (1994) syn på att alla aktörer både är kund och leverantör. De menar att alla ska vara medvetna om och agera som en kund samtidigt som de även har rollen som leverantör. På så sätt anser de att värdet av tjänsten eller produkten förbättras, eftersom förståelsen för varandra ökar. Det i sin tur kan stärka relationen mellan aktörerna, oavsett om det är mellan två företag eller mellan företag och kund (Norrman & Ramirez, 1994). Ett sätt att öka förståelsen för varandra är att se sin kunds kund. Ett hjälpmedel för att individer ska se olika kopplingar mellan sig själv och övriga aktörer är att ett tydligt och övergripande nätverk målas upp.

Social Network Analysis

Ett sätt att tydliggöra ett nätverk är genom en Social Network Analysis (SNA) (Van Den Bulte & Wuyts, 2007). SNA är både en teori, en modell och ett verktyg vars syfte är att studera nätverk och kopplingar mellan individer, organisationer och andra aktörer (Van Den Bulte & Wuyts, 2007). Fokus ligger på hur relationerna relaterar till aktörernas status och hur relationerna formar sammanhang snarare än dess innehåll (Vedel, 2010). SNA möjliggör kvantifiering av ställning, anknytning och kartläggning av nätverk. En relation beskrivs enligt SNA som ömsesidig om den är dubbelriktad, det vill säga likvärdigt åt båda hållen mellan två aktörer (Van Den Bulte & Wuyts, 2007).

Inom SNA poängteras det att bara för att ömsesidighet existerar i relationen innebär det inte per automatik att symmetri mellan aktörerna finns. En relation är inte symmetrisk om den är av karaktären att den ene aktören är kapabel att dominera den andra, men om det mellan aktörer finns en medvetenhet, kring att den ena aktören är överordnad den andre, kan relationen fortfarande vara ömsesidig och balanserad (Knoke & Burt, 1983). Vedel (2010)

menar att ömsesidighet innebär riktningen på relationen medan symmetri visar på graden av makt. Vidare menar Vedel (2010) att symmetri även kan visa på styrkan i en relation oavsett om det är lika starkt i bägge riktningar. Styrkan definieras med kombinationen av tid, den känslomässiga intensiteten samt de ömsesidiga tjänster som kännetecknar förhållandet (Granovetter, 1973). Granovetter (1973) menar att även svaga, och indirekta, band i båda riktningarna är viktiga för att skapa en bredare förståelse för andra aktörers uppfattningar och verklighet. Granovetter (1985) menar att det är viktigt att ha såväl direkta som indirekta relationer med individer utanför det egna kontaktnätet på företaget eller i organisationen. Ju mindre indirekta relationer en aktör har desto större är risken att kunskapen, och medvetenheten, om andra aktörer utanför det egna kontaktnätet minskar. Den sociala förankringen hos individer antyder att företagsaktörer är en del av en större social struktur skapad genom interaktion i inter-personala relationer (Granovetter, 1985). Spridningen av sammanhållning bygger på den antagna likheten av attityd, tro och beteende bland aktörer med starka kommunikativa band, det vill säga att aktörer känner och liknar varandra (Vedel, 2010). Vidare menar Vedel (2010) att spridningen beror på vilken grad två aktörer är positionerade likvärdigt i nätverket, vilket inte är ett mått på delade kontakter utan snarare till vilken grad två eller fler aktörer har liknande relationer.

SNA har inte, som tidigare nämnt, syfte att undersöka varför något inträffar, utan fokuserar istället på att kartlägga nätverket, dess aktörer och banden mellan aktörerna. SNA visar bland annat på att olika nätverksstrukturer erbjuder olika möjligheter för värdeskapande, att svaga band uppmuntrar sökandet efter information medan starka band underlättar överföring och integrering av kunskap samt att resultatet av en relation beror på förmedling av aktörer (Vedel, 2010).

Nätverk

Nätverk är förknippat med relationer och många forskare (Gummesson, 2002) (Grönroos, 2008) (Rajagopal & Rajagopal, 2008) anser att hållbara, långsiktiga relationer skapas bäst genom nätverkande. Hadjikhani & Thilenius (2009) förklarar det som att grundidén med ett nätverk är det ömsesidiga beroendet mellan olika aktörer vilket, enligt Mattsson & Söderlund (1991), sällan inträffar i ett strikt förhållande baserat på kontrakt och avtal. Skillnaden mellan långsiktiga och kortsiktiga relationer är att de långsiktiga till större del byggs på tillit och förtroende istället för att på snabbast och enklast sätt skapa ekonomisk vinst (Hadjikhani & Thilenius, 2009). Att två aktörer har förtroende för varandra medför större frihet men även

större ansvar. Förtroende och engagemang är de viktigaste faktorerna för att få ett fungerande samarbete mellan aktörer och utan dessa faktorer blir det inga långsiktiga relationer, vilket för aktörerna bör finnas för att tillsammans kunna utveckla pålitliga och konkurrenskraftiga strategier (Rajagopal & Rajagopal, 2008).

Håkansson & Ford (2002) menar att en aktörs roll i ett nätverk varierar efter olika situationer men om kunskapen om dynamikens roll i nätverket finns, går det som aktör, att bättre förhålla sig till olika situationer som uppstår. Att arbeta i ett nätverk innebär inte att alla aktörer tycker om varandra och per automatik kommer väl överens. Istället kan det innebära att aktörerna respekterar varandra och litar på övriga aktörers kunskaper och professionalitet (Andersson & Tengblad, 2009). Det kan även innebära att flexibilitet, gemensamt beslutsfattande och kreativa problemlösningar förespråkas. Problem kan uppstå när en organisation räknar med att förändringarna kan införas utan motstånd från andra aktörer (Luyet & Tamm, 2006).

Förmågan att bygga upp långsiktiga relationer är både nödvändig och en faktor för framgång (Luyet & Tamm, 2006). Att, på individ- och organisationsnivå, rita upp hur nätverket är uppbyggt möjliggörs förutsättningar för de olika aktörerna att få en helhetsbild på hur relationerna i nätverket är sammankopplade (Håkansson & Ford, 2002). Det gör det tydligare att se både horisontella och vertikala relationer mellan olika aktörer. Fördelarna med det är enligt Håkansson & Ford (2002) att medvetenheten om varandra ökar och det framgår då tydligt var det saknas, eller var det finns, en relation. Därefter kan en helhetsbild över hur hela nätverket ser ut tas fram och klarhet över nätverkets uppbyggnad ges (Ford & Redwood, 2005).

Flertalet av dagens företag utger sig från att ha gått från att vara en traditionellt hierarkisk produktionskedja, till att idag arbeta som ett nätverk med öppna relationer mot leverantörer och kunder (Luyet & Tamm, 2006). Dock menar Stadil & Waldstrom (2009) att ett nätverk även kan vara en hierarki och menar att begreppet nätverk är överanvänt och missbrukat.

Hierarki

Mintzbergs (1980) menar att hierarkier alltid kommer finnas och anser att målet med en decentraliserad ledning, utan hierarkier, är naivt att försöka implementera i praktiken. Mintzberg (1980) säger att delegering kan ske exempelvis genom att personalchefer får större frihet när det gäller informationsfrågor till medarbetarna och att produktionschefen får större

ansvar när det handlar om beslutsfrågor. Enligt Mattsson & Söderlund (1991) är hierarkins akilleshäla den problematik som uppkommer om personer i ledande roller inte har kunskapen eller verktygen för att sortera ut relevant information. Information som sedan ska vidarebefordras inom organisationen. Ytterligare ett problem är om den relevanta informationen stannar kvar på ett centralt plan. Det kan även finnas medarbetare som inte vill samarbeta, internt eller externt, för rädslan att bli överkörd om det delges för mycket information. Mattsson & Söderlund (1991) utvecklar resonemanget med att förklara att det kan bli ett revirtänk på horisontellt plan mellan olika aktörer som kan leda till att det kan vara svårt att delge sig av informationen som tillhandahålls.

Olika relationer skapar olika förutsättningar där maktberoendet kan innebära en situation där en aktör vidbehåller alternativa värdefulla aktörer vilket ökar dess inflytande i nuvarande relation (Cook & Emerson, 1984). Ford & Håkansson (2006) menar att interaktionsprocessen inte enbart handlar om utbyte av varor och betalningar utan även om kommunikationen och relationen mellan individerna bakom besluten.

Market-as-Network

Utifrån Ford & Håkanssons (2006) perspektiv på interaktion, och till skillnad från SNA, ligger fokus på att hantera bakomliggande aktiviteter som påverkar relationen. Det är något som Market-as-Network (MAN) tar i beaktning (Vedel, 2010). Utgångspunkten i MAN är ömsesidigt beroende där tanken är, i syfte att förstå en aktörs åtgärder eller beslutstagande, att relationerna mellan aktörerna beaktas (McLoughlin & Horan, 2010). I MAN perspektivet, i exempelvis interaktionen mellan köpare och säljare, är en grundsats att bägge aktörer är aktiva i den interaktiva processen vilket fungerar som instrument för både utbyte och samordning (Vedel, 2010).

Hedaa & Ritter (2005) menar att relationer kan se annorlunda ut beroende på vems perspektiv man ser från. Till exempel kan en säljare se problem hos köparen som inte köparen i sig ser, eller så finns medvetenheten om problemet men lösningen saknas. Det innebär att säljaren kan poängtera osäkerheten genom att hjälpa köparen definiera problemet och utvärdera alternativa lösningar (Hedaa & Ritter, 2005).

Utvecklingen av en relation kräver investeringar vilka i så fall inte kan läggas på andra relationer, därför är det viktigt att det finns viss kunskap och insikt i relationens potential och

framtida utveckling (Vedel, 2010). Vidare menar han att det tar både tid och resurser att påbörja en ny relation samt att osäkerheten är stor gällande när investeringen börjar betala tillbaka. Värdepotentialen är därför osäker och initiativet till nya relationer är riskabla. Även om nya relationer är riskabla menar Vedel (2010) att när väl beslutet tagits och en ny affärsrelation har inletts är det inte lätt att gå tillbaka och avsluta relationen. Även om relationen till en början inte lever upp till de initiala förväntningarna kan kostnaden för att avsluta relationen bli högre och riskablare än alternativet att fortsätta ytterligare en tid för att se åt vilket håll utvecklingen går. Det kan med andra ord vara värt att behålla och återinvestera i relationen för att det långsiktigt ska bli lönsamt för samtliga aktörer.

För att bevara en relation är det viktigt med informationsutbyte eftersom strategisk information har en positiv inverkan på relationsspecifika prestationer för både avsändaren och mottagaren (Klein & Rai, 2009).

Informationsflöde

För att samarbete och ökad interaktion mellan aktörer ska bli framgångsrikt menar Klein & Rai (2009) att det krävs öppna och effektiva kanaler för informationsdelning. De menar att information kan delas upp i två olika kategorier inom försörjningskedjan. Dels den grundläggande orderbaserade informationen där fokus ligger på det praktiska utbytet av varor, dels den strategiska informationen som lägger fokus på mer långsiktigt, och ofta, känslig affärsmässigt innehåll (Klein & Rai, 2009). Utökad informationsutbyte kan innebära stora effektivitetsåtgärder beroende på vilka varor eller produkter det handlar om, till exempel är det lättare att förutse behovet av basprodukter som inte är lika känsliga för säsongskurvor som andra varor där faktorer som tillgänglighet och säsong spelar en stor roll. Ett mer strategiskt informationsutbyte där leverantören ges insyn i försäljning och inventering kan ge leverantörer möjligheten att bättre förutse efterfrågan och planera produktionen (Seidmann & Sundararajan, 1997). Det finns risker med ett utökad informationsutbyte mellan köpare och säljare. En köpare som delar information om sina inventarier till en säljare riskerar att utsätta sig för högre priser eftersom säljaren då hamnar i en position där den kan agera utifrån den delgivna informationen (Klein & Rai, 2009).

Sambandet mellan information och kontroll belyser Valk & Iwaarden (2009) genom att redogöra hur aktörer påverkas av otillräcklig insikt i försörjningskedjans processer. En faktor är att produkter levereras direkt från underleverantören till slutkunden vilket innebär att

underleverantörens prestationer är avgörande för slutkundens tillfredsställelse (Valk & Iwaarden, 2011). Köparen av leverantörens tjänster har ibland inte möjligheten att fysiskt kontrollera leverantörens prestationer utan tvingas kontrollera detta genom kontrakt (Valk & Iwaarden, 2001). Att vid leverans behöva kontrollera ytterligare en gång är både kostsamt ekonomiskt och tidskrävande (McKinnon, 2010). Beroende på vilken typ av relation parterna är i ställs vanligtvis olika krav på samarbetet och även olika krav på kontroll (Dekker, 2004). Kraus och Lind (2007) anger tre huvudkategorier för kontroll: beteende-, resultat- och social kontroll, där de två första är formella kontroller och social kontroll är informell. En formell kontroll är konkret och kan antecknas, samt följas upp genom att jämföra utfallet med vad som tidigare bestämts. En informell kontroll kan däremot inte göras konkret, utan uppstår av sig själv utifrån den kontrollerande aktörens egna uppfattningar. Genom kontroller kan bland annat kvalitet fastställas och det är viktigt att produkter levereras med standarden som bägge aktörer kommit överens om. Ökar kvaliteten minskar kassationerna vilket leder till mindre tid för omarbetning och returhantering vilket i sin tur kan leda till mer frigjord tid för personalen som istället kan fördelas på annat arbete (McKinnon, 2010).

Den formella kontrollen är lättare att följa upp eftersom dokumenterade ”bevis” finns att tillgå. Informella kontroller är svårare att hantera eftersom det baseras på den ena aktörens uppfattningar vilka inte nödvändigtvis behöver delas av övriga aktörer (Kraus och Lind (2007). Ett resultat av informella kontroller kan innebära att dialogen mellan företag behöver föras på ledningsnivå. Eftersom denna relation ofta har större inblick i bestämda avtal och därför snabbare kan åtgärdas (Valk & Iwaarden, 2001). Dialogen kan även föras mellan två individer med ett långsiktigt samarbete där ett ömsesidigt förtroende och tillit utvecklats (Hadjikhani & Thilenius, 2009).

3.2 Dyadiska och triadiska relationer

Hur aktörer påverkar varandra är olika och en relations utveckling mellan individer på olika nivåer har med den personliga relationen att göra då det är lättare att dela med sig av information om en personlig relation finns (Håkansson & Snehota, 1995). En relation mellan två företags aktörer, beskrivs som en dyadisk relation (Andersson et al, 1994). Fördelen med en dyadisk relation är att en aktör, i större utsträckning, litar på den andra parten eftersom relationen oftast är baserad på långsiktighet (Kajüter & Kulmala, 2005).

En relation mellan två aktörer kan påverka andra relationer i ett nätverk (Andersson et al, 1994). De menar att relationer består av två funktioner, primära och sekundära. Primära funktioner är för- och nackdelar som olika aktörer upplever i den dyadiska relationen, exempelvis mellan en distributör och en leverantör. Sekundära funktioner är de, indirekt upplevda, för- och nackdelar som en aktör får av en relation i anknytning till deras relation, exempelvis upplevelsen som säljarens kund får av relationen mellan säljaren och leverantören. De sekundära funktionerna beskriver Andersson et al (1994) även som nätverksfunktioner. Hadjikhani & Thilenius (2009) visar att de sekundära funktionerna både kan hjälpa och stjälpa de primära funktionerna och att en positiv effekt i en relation, eller i ett nätverk, kan vara negativ i en annan. De sekundära funktionerna gör att alla relationer är en del i ett nätverk (Andersson et al, 1994). Ett nätverk kan med andra ord bestå av flertalet dyadiska relationer (Kajüter & Kulmala, 2005). Kraus & Lind (2007) håller isär dyadiska relationer och nätverk då de menar att en dyadisk relation består av en två aktörer med ett ömsesidigt samarbete och beroende av varandra. De beskriver nätverk som flertalet oberoende aktörer och deras relationer. En dyad är enligt Choi & Wu (2009a) en relationsmodell med två noder där det går att utläsa hur de påverkar varandra. För aktörerna innebär detta att det blir lätt att hantera frågor som växt eller utveckla samarbetet genom kommunikation och öppna kontinuerliga dialoger.

Andersson et als (1994) anser att det kan vara av avgörande intresse att fokusera på de dyadiska relationerna och för att förstå en dyadisk relation måste mer fokus läggas på att förstå övriga relationer och aktörer i nätverket. Varken enskilda aktörer, eller dyader, är avskilda utan de påverkar varandra och är en del av ett större nätverk (Håkansson & Snehota, 1995). Det betyder att dyadiska relationer är sällsynta eftersom aktörer oftast påverkas av andra relationer i nätverket (Havila et al, 2004).

Havila et al (2004) stödjer Andersson et als (1994) syn på att dyadiska relationer behöver utvecklas med större hänsyn till aktörers övriga relationer och menar att dyadiska relationer istället bör ses som triadiska där båda aktörernas övriga relationer tas i beaktning. För att en triadisk relation ska vara framgångsrik är det viktigt att alla inblandade aktörer först och främst är medvetna om att de är en del av ett triadiskt relationssystem snarare än en del av en dyad (Choi & Wu, 2009a). Med fler aktörer skapas nya behov på system mellan aktörer som gör att alla aktörer tjänar på relationen och att ingen blir lämnad utanför. Det triadiska förhållandet skapar behov av tillit mellan aktörer, effektiva system och en större öppenhet mellan

verksamheterna för att det snabbt och smidigt ska vara möjligt för de olika parterna att ta del av information, men även för att följa upp gjorda förändringar och beslut (Choi & Wu, 2009a). Om förändringarna och besluten inte följs upp riskerar det att skapa en obalans i relationen mellan aktörerna. En relation som är obalanserad orsakar systematiska spänningar, för att relationen ska bestå måste det röra sig mot ett balanserat tillstånd (Homburg & Stock, 2005). En relation är i balans så länge som två aktörer har gemensam attityd gentemot den tredje aktören eller objektet. Om två aktörer har delade uppfattningar om den tredje aktören skapas obalans i relationen vilket skapar kognitiva spänningar som i sin tur måste leda till åtgärder för att återställa balansen (Homburg & Stock, 2005).

Choi & Wu (2009b) menar att triadiska relationer baseras på balansen mellan aktörerna i relationen vilket pekar på skillnaden mellan två dyader och en triad. Choi & Wu (2009b) förklarar att när två dyader anses isolerade, ses de som en bild över två företag som handlar med varandra. När företagen dras ihop till en triad syns en helt annorlunda relationsdynamik och mening med det dyadiska förhållandet i en triad. Det grundar sig i relationerna mellan tre aktörer i en triad och på faktorerna mellan dessa som skapar balans (Choi & Wu, 2009b). Om alla tre aktörer kommer överens finns det balans i triaden, men även om två aktörer kommer överens med varandra men inte med den tredje kan det innebära att balans finns, även om den tredje parten innehar vad Choi & Wu (2009b) kallar för "offerrollen".

I teoriavsnittet har vi behandlat teorier om relationer i olika sammanhang. Bland annat relationers uppbyggnad med hjälp av SNA och MAN. Vi har även redovisat relationens roll i nätverk, hierarkier samt hur relationen påverkar informationsutbytet mellan aktörerna. Avslutande teoridel behandlade dyadiska och triadiska relationer som ska behandlas mer, i den empiriska analysen, med hjälp av det empiriska materialet. Därefter dras slutsatser om det går att tillämpa det dyadiska eller triadiska synsättet på relationerna mellan företag A, B och C och om det varierar beroende på position och relation mellan individer i de olika företagen.

4. Empirisk analys

Vi har valt att studera tre företags relationer på olika hierarkiska nivåer. Företagen är belägna i samma stad i Sverige. Företag A driver en verksamhet baserad på inköp av produkter, både inrikes och utrikes, samt försäljning av produkter till kunder över hela Sverige. Företag B driver logistik- och produktionsverksamheten, i huvudsak åt företag A. Verksamheten består till stor del av orderbaserad produktion, kvalitetssäkring av varor samt bokningar av transporter till kunder. Det tredje företaget, företag C, är kund till företag A och bedriver sin verksamhet ut mot slutkunden, konsumenten. Deras roll i relationen till företag A och B är som kund till Företag A och som mottagare av varor från Företag B. Beställningar av varor och reklamation av varor sker direkt mellan Företag C och Företag A som i sin tur vidarebefordrar information och feedback till Företag B.



Bild 1: Fysiska flödet hur produkter transporteras mellan företagen.

Det fysiska flödet av produkter mellan företagen skiljer sig från informationsflödet. Företag A beställer produkter som sedan lagerhålls av Företag B. I Företag B sker även orderplock. Därefter transporteras leveranserna till Företag A:s kunder, däribland Företag C.

Det visar likt Evans & Wursters (1997) tolkning av Porters (1985) värdekedja, att informationen och det administrativa flödet i en försörjningskedja skiljer sig ifrån produkternas flöde.

4.1 Ledningsnivå

Vår empiriska analys är uppdelad i två avsnitt, ledningsnivå och produktionsnivå. Följande avsnitt handlar om hur relationerna är i ledningsnivån mellan de tre företagen.

Relationer

Målet med långsiktiga relationer är oftast att skynda långsamt istället för att snabbt få ekonomisk vinning (Rajagopal & Rajagopal, 2008). L1 på Företag A anser att arbetet med att upprätthålla en god relation är viktig för att få en långsiktig relation och ett bra samarbete men i slutändan handlar allt om att man måste leverera vad som lovats. Han menar att i deras bransch är det lönsamhet, i form av kronor och ören, som gäller för att inte tappa mark till konkurrenterna. Ändå anser L1 att arbetet med förståelsen är viktig och det är stor skillnad på vem man har relation med i företag C. Håkansson & Snehota (1995) anser, likt L1:s

berättelse, att en relation mellan företag kan utvecklas på olika sätt beroende på vilken personkemi och personliga samarbete som råder mellan representanter från olika aktörer, L1 förklarar om samarbete med Företag C:

De är ett företag med olika butiker och de kan vara lika stora men det är stor skillnad hur relationen utvecklas beroende på vem man samarbetar med.

Företag A och Företag B är två bolag inom samma koncern som är tätt geografiskt placerade. Det innebär att de har ett väldigt nära samarbete som sker på daglig basis. L1 säger att trots att det är två olika bolag profilerar de sig mot kunderna som en gemensam aktör. L3 säger:

Vi försöker hela tiden profilera oss som ett bolag. Även internt. Det är mer mot avvikande kunder som vill rikta sig mot oss specifikt som vi profilerar oss som Företag B. Annars profilerar vi Företag A och B som samma verksamhet.

L1 vidareutvecklar ovanstående resonemang och menar att det är ett medvetet val för att underlätta för bägge företag att fokusera på sina enskilda kärnverksamheter. Genom att profilera sig som ett bolag underlättar det även för Företag C eftersom de till största del behöver vända sig till en kontakt istället för till två. L4 på Företag C säger:

/.../i första skedet tar jag i kontakt med mina kontakter på företag A som sedan pratar med företag B men i vissa fall har jag pratat med transportansvarig på Företag B om vissa grejer som inte fungerat, eller om vi vill ha direkt information men i det stora hela så vänder jag mig till företag A. /.../ jag tycker det funkar att ta det via Företag A, den tryggheten har jag.

På frågan om L4 ser det som positivt att den mesta kommunikationen sker genom Företag A istället för direkt till aktuell ansvarig säger L4 att det är ”en fördel, för annars hade det blivit en för tung rutt”. Att L4 kommunicerar till största del med ett fåtal personer på Företag A som sedan vidarebefordrar informationen till rätt personer i Företag B bidrar till indirekta relationer mellan personer på Företag B och C. Granovetter (1985) menar att indirekta relationer bidrar till ökad kunskap samt medvetenhet om andra aktörer och således är en viktig bidragande faktor till relationerna mellan företag. Även om studien visar att den direkta kommunikationen mellan Företag B och C inte är lika intensiv som mellan Företag A och C är den inte desto mindre viktig eftersom den indirekta kommunikationen bidrar till ökad

medvetenhet och kunskap om varandra. Den empiriska studien visar att den största interaktionen och kommunikationen mellan företagen sker mellan Företag A och C. L3 på Företag B upplever det som positivt:

.../jag åtgärdar gärna det som sker inom vårt företag men undviker gärna kontakten med företag C om det går. Jag tror de flesta inom företag B vill undvika kundkontakt/.../skulle vi lägga fokus på kundkontakt hade vi tappat någonstans/.../ förmodligen på utvecklingen.

Knoke & Burt (1993) menar att om alla aktörer i ett nätverk har kännedom om att den ena aktören har mindre inflytande i relationen kan det ändå innebära en balans i relationerna. I den empiriska studien framgår det att kommunikationen till stor del sker mellan individer på Företag A och C med Företag B som en avvaktande aktör. Eftersom samtliga företag är medvetna om kommunikationsstrukturen innebär det att balans i relationen finns Choi & Wu (2009b). Företag A och C har starka direkta relationer till varandra vilket Vedel (2010) och SNA-perspektivet menar underlättar överföring och integrering av kunskap samt att resultatet av relationen beror på förmedlingen mellan aktörerna.

Norman & Ramirez (1994) menar att alla aktörer ska vara medvetna om samt agera som en kund även om de till exempel är leverantör. De menar att värdet av både tjänsten och produkten förbättras eftersom förståelsen för varandra ökar. Att se sin kunds kund är ett sätt för att öka förståelsen enligt författarna. På ledningsnivå mellan Företag A, B och C finns medvetenheten om den tredje aktörens verksamhet vilket är en förutsättning för att ett integrerat samarbete ska fungera (Klein & Rai, 2009). Klein & Rai (2009) menar vidare att öppna informationskanaler också är en förutsättning för ett framgångsrikt samarbete. De fyra respondenterna på ledningsnivå är alla överrens om att systemet de idag använder sig utav är effektivt för deras verksamhet. Att majoriteten av kommunikationen mellan företagen sker mellan Företag A och Företag C uppfattar samtliga aktörer som positivt eftersom det förenklar hanteringen av vad som sägs och att rätt information når rätt person. Det skiljer dock beroende på vilken avdelning det handlar om. Om kommunikationen med Företag C säger L2 på Företag B:

Det sker på många olika nivåer. Den enskilde säljaren för en dialog mot sin butik så att säga. Varje butik har en enskild säljare på Företag A och där sker en daglig dialog.

Sen sker inom kundföretaget en dialog på olika plan. Allt från VD och koncernchef som har relation med vår VD och koncernchef. Jag själv har då väldigt mycket relation med deras VD för deras logistikförlag. X som ansvarar för transport har mycket kontakt med kundens transportupphandlingschef, och så vidare och så vidare. På alla nivåer hos kunden täcker vi kommunikationsvägarna med olika personer från vårt bolag. Så ser det ut.

Det L2 säger visar på en bred kommunikation mellan samtliga aktörer på ledningsnivå, till skillnad från tidigare nämnt där en majoritet av kommunikationen sker mellan Företag A och C. Sambandet mellan position och relation är således tydligt där olika avdelningar i de tre olika företagen har olika kommunikationsvägar med varandra och där vissa personer och avdelningar är mer delaktiga än andra. Vedel (2010) menar att spridningen av samanhållning mellan grupper bygger på den antagna likheten av attityd, tro och beteende bland aktörer som känner och liknar varandra. Det beror på till vilken grad två aktörer är positionerade likvärdigt i ett nätverk, men visar även på att det inte är ett mått på delade kontakter utan till vilken grad två eller fler aktörer har liknande relationer (Vedel, 2010). Det kan ge en indikation om att relationerna på avdelningar mellan studiens tre företag kan se annorlunda ut beroende på deras inriktning. Att kommunikationen mellan ledande personer på olika avdelningar ser olika ut är inget konstigt, L2 säger:

.../ jag tycker det är viktigt att inte gå omvägar med kommunikation .../ men oftast är det tydlighet och direktkontakt med rätt person som är viktigast .../ det är alldeles för många gånger i näringslivet generellt som det är så att rätt personer får informationen via omvägar. Kommunikationen ska gå genom så få filter som möjligt.

Den personliga relationen spelar således en stor roll i interaktionen mellan företag. Rajagopal & Rajagopal (2008) menar att två aktörer som har förtroende för varandra medför större frihet men även större ansvar. För att få ett fungerande samarbete mellan aktörer är förtroende och engagemang viktiga faktorer och utan dessa menar författarna att det inte blir några långsiktiga relationer. MAN-perspektivet och Heeda & Ritter (2005) tar detta i beaktning och menar att relationen mellan aktörer kan se olika ut beroende på vems perspektiv det ses ifrån. En avdelning kan tycka att dess relation fungerar på ett bra sätt medan en annan som indirekt påverkas kan tycka att det finns stora brister.

Informationsflöde

Att produkterna levereras direkt från Företag B till Företag C innebär att Företag B:s prestationer påverkar relationerna mellan Företag C och Företag A (Valk & Iwaarden, 2011). Att relationerna mellan Företag A och C påverkas beroende prestationerna hos Företag V visar L1:

Ja på företag C ser de företag A och B som samma företag men på ledningsnivå ser de alla tre aktörer. Men handlar det om en dålig produkt är det mellan företag A och C./.../Avtalen med kunderna är genom företag A så vi äger ansvaret även om företag B utför uppgiften. Det är inget problem för det är så vi byggt upp det för att vi ska kunna koncentrera oss på våra kärnuppgifter.

Eftersom Företag A och Företag B profilerar sig som ett företag innebär det att även om något har hänt i produktionen på Företag B är det Företag A som får hantera Företag C:s kritik. Bristen på insyn mellan samtliga tre företag innebär risker enligt Valk & Iwaarden (2011). De menar att aktörer påverkas av otillräcklig insikt i försörjningskedjan.

Formella kontroller med ”bevis” är enkla för de tre företagen att följa upp eftersom det tydligt framgår vad som är fel och behöver åtgärdas (Kraus & Lind, 2007). Problematiken med att Företag A äger ansvaret är främst vid informella kontroller som enligt Kraus & Lind (2007) är svårare att hantera eftersom de baseras på den ena aktörens uppfattningar vilka inte behöver delas av övriga aktörer. Ett sådant problem mellan de tre företagen innebär att dialogen för att lösa problemet behöver föras på ledningsnivå, L4 förklarar:

När det händer att det krediteras så vill man ju verkligen att företag A agerar tar kontakt med lagret och tittar så de inte skickar samma skit igen dagen efter igen. Och gör de det är det ett ganska allvarligt fel och då kanske jag får pucken och då förklarar jag tydligt för företag A att så får det inte gå till. Så att... Men då har det gått ganska långt innan jag blir inkopplad och då måste jag vara tydlig att det inte får inträffa igen.

L4 menar att vid mindre problem med kvalitet eller felleverans, som sker vid få tillfällen, sköts dialogen mellan säljaren och beställaren, L4 kopplas enbart in om det sker vid upprepade tillfällen och inga förändringar upplevs av Företag C. Sambandet mellan position

och relation blir tydligt eftersom det ibland krävs påverkan från en högre hierarkisk position för att klargöra förutsättningarna och lösa problem företagen emellan. L2 redogör:

Jag har x antal personer runt mig som har bra inblick i företaget så vi har bra koll på vad som är möjligt eftersom vi sitter nära verksamheten. Är vi överens om att det går att genomföra så är det så, inget är ogenomförbart. Snarare är det så att förändringar är jobbigt för många och att det nya är lite skrämmande och gör ont. Men det finns inget som är omöjligt./.../Inte för mig men jag sitter ju inte i skiten, men för mig är allting möjligt. Finns givetvis konsekvenser som till exempel kostnader. Men allt är möjligt, ingen tvekan

Triadiska relationer

Andersson et al (1994) menar att relationer mellan två aktörer bör studeras som dyadiska men att det finns en tredje aktör som bör tas i beaktning. Vår studie bekräftar Andersson et al (1994) teorier då en tredje aktör, i studien Företag B, innehar en passiv roll jämfört med relationen mellan Företag A och C. Den huvudsakliga kommunikationen mellan företagen, på ledningsnivå, sker mellan Företag A och C eftersom båda parter ser få kommunikationsvägar som en fördel. Studien visar att Företag A till stor del fungerar som ett filter där information sorteras för att sedan vidarebefordras till berörd part för att rätt information ska nå rätt person och position. Det innebär inte att all kommunikation mellan företagen sorteras hos Företag A utan som L2 säger ser det olika ut på olika avdelningar, dock visar studien att den kommunikationen som även berör produktionen till största delen passerar Företag A.

Havila et al (2004) håller till stor del med Andersson et al (1994) om dyadiska relationer men tillägger att den tredje aktören bör inkluderas i en så kallad triadisk relation. Även om den fysiska produktionen på Företag B till största del påverkas av beslut mellan Företag A och C är den inte involverad i beslutsfattandet och kommunikationen mellan L1 och L4. Trots att Företag B inte inkluderas i relationen i lika stor utsträckning som Företag A och C är den fortfarande en aktör med mycket indirekta relationer till Företag C vilket gör att relationen mellan de tre företagen kan ses som triadisk. Även de sekundära funktionerna som Andersson et al (1994) redogör för påverkar relationerna mellan samtliga tre företag. De upplevda för- och nackdelarna som Företag B upplever från relationen mellan Företag A och C påverkar deras verksamhet på både gott och ont. Det kan jämföras med Choi & Wu (2009b) som menar att balans i den triadiska relationen finns även om relationen mellan två aktörer är större än till

den tredje. Vår empiriska studie visar på att Företag B har en mer passiv roll än de övriga två företagen men även att de är medvetna om det.

Ledningsnivåer på Företag B har även en viss direktkontakt med ledningsnivåer på Företag C även om den till stor del är begränsad till att hantera respons kring leveranser och kvalitet. L2 säger att det mellan olika ledningsavdelningar finns kontinuerliga relationer och tätt samarbete. Det visar på sambandet mellan relationer och positioner. På ledningsnivå existerar det täta samarbetet och förutsättningarna för att bygga upp långsiktiga relationer mellan företagen som Luyet & Tamm (2006) pekar på. Företag A och B är en del av samma koncern och har på ledningsnivå byggt upp en bra relation över en längre period som baseras på ömsesidigt beroende och tillit (Rajagopal & Rajagopal, 2008) vilket L1 och L2 bekräftar. Vidare visar L1 och L2 att förtroende för varandras verksamheter existerar vilket enligt Grönroos (2008) är en nyckelingrediens som måste finnas i en relation.

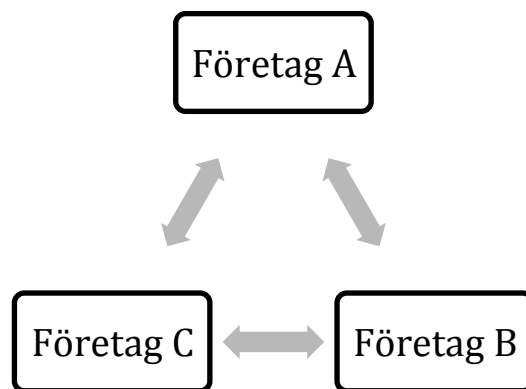


Bild 2: Relationerna mellan företagen på ledningsnivå

L4 på företag C visar att han till största del endast har kontakt med företag A, trots detta menar vi på att en triadisk relation mellan företagen som helhet finns, bild 2.

Eftersom olika avdelningar på de olika företagen har olika mycket kontakt med varandra går det inte att förkasta tanken på att en triadisk relation mellan företagen som helt finns, utan studien visar på det tydliga sambandet mellan relationer och positioner på ledningsnivå.

4.2 Produktionsnivå

I följande avsnitt redovisas vår empiriska analys utifrån respondenterna på produktionsnivån.

Vid den dagliga driften, när allt fungerar, sker kontakten mellan beställaren och säljaren främst via mail och det interna leveransprogrammet (P1 & P5). Vid första problemindikatorn tar köparen eller säljaren kontakt med den andre via telefon. Det kan enligt P1 handla om en utökad leverans eller en försening från lagret. Vid upprepade fel tas problemet upp en nivå och i huvudsak, i vår studie, är det enligt P5, L4 som kopplas in. Företag A är ansiktet utåt mot Företag C och således bär de ansvaret även ifall det är Företag B som fysiskt sköter produktionen. P1 redogör:

Vid felleveranser skickar beställaren från Företag C ett avvikelsemail som vi stämmer av med följesedeln. Stämmer inte det skickar vi en avvikelserapport till berörda på lagret, däribland L3 /.../ Men saknas det varor går vi direkt till transport så kan de kolla kamerorna så kan de se om det stämmer eller inte. Men vi kan inte dra ut på tiden hur mycket som helst, det är rätt snabba puckar, oftast går vi direkt till transport. Har vi gjort fel att vi plockat för lite helt enkelt så tar vi oss på det och får lösa det på plats eller så klarar sig kunden för dagen så får vi leverera mer dagen därpå.

Återkopplingen från Företag A till B är ibland bristfällig och det är något, enligt P1, som det arbetas med hela tiden och att det blivit bättre de senaste åren. Han menar att kommunikation är väldigt viktigt och att den inte får ”fastna någonstans på vägen”. Mattsson & Söderlund (1991) menar att det ibland kan vara en nackdel, när information ska gå från en hierarkisk nivå till en annan, men även horisontellt inom företaget, att informationen kan fastna på vägen. Företag C ger feedback till Företag A som i sin tur sällar ut ”relevant” information som de sedan skickar till Företag B. Därefter svarar Företag B till Företag C via Företag A. L3 ger ett exempel på vilka konsekvenser det kan ge dem på produktionsnivå:

Målet är att ständigt ha en leveranssäkerhet på 100 % är målet men att just den stora volymen gör det svårt att göra möjligt. När väl ett fel inträffar söker de feedback så de kan gå ner till individnivå för att åtgärda problemet. /.../Att få konstruktiv kritik från Företag A är i sådana fall ett måste vilket inte alltid sker, tyvärr. /.../ Kunden har alltid rätt tills vi kan bevisa motsatsen. /.../ Med hjälp av följesedlarna och kamerorna på lagret, kan vi se om vi lastat rätt eller fel.

McKinnon (2010) menar att arbetskapacitet frigörs om tiden som förbrukas på returhantering och kassationer minskar, då kan tiden istället läggas på att utveckla andra arbetsmoment. Ändå vill inte L3 ta emot feedback från Företag C direkt eftersom det ”Inneburit en extra kontakt” utan anser att det i slutändan fungerar bra som det är.

Att Företag A är ansiktet utåt kan vara en nackdel enligt P1. Han menar att ”Företag B aldrig får se slutet av vad deras produktion”. En lösning på medvetenheten på produktionsnivå kan vara att, enligt Håkansson & Ford (2002), rita upp ett nätverk över hur organisationen är byggd. På så sätt tydliggörs kopplingarna mellan olika personer och det framgår tydligt var kopplingar finns och var de saknas. L3 menar dock att han inte behöver ha någon kontakt med Företag C:

./.../Men jag förstår att min kunds kund behöver växa för att jag ska ha att göra. Jag måste göra det så lätt som möjligt för övriga aktörer på båda hållen men jag måste fortfarande se till att allt flyter och det är en rätt svår balansgång. Att ha dialoger hela vägen åt både håll hade tagit all tid och kraft, därför ser jag det som en fördel att bara jobba ett steg fram och ett bak. ./.../Två steg fram blir svårt.

P6 i Företag C menar att besluten tas över hans huvud. Han förklarar att ”problemen oftast redan är lösta när han underrättas”. Det är något som han ser som en fördel då han kan fokusera på att sköta sitt jobb, nämligen att sköta driften. Han har delegerat uppgiften gentemot Företag A till P5 som har den dagliga kontakten mot P1. P5 menar att arbetet mot Företag A fungerar bra och att hon inte har någon kontakt alls med någon från företaget B. Vid problem tar hon kontakt med P1 och om det inte åtgärdas då så tar P5 följande beslut:

Då ringer jag till L4 så vi attackerar dem från två håll. Hjälper inte det säger jag att L4 får ta tag i det och säga åt dem för det funkar inte med upprepade fel.

Sambandet mellan position och relation blir återigen tydlig när återkommande problem behöver lösas på ledningsnivå istället för direkt på produktionsnivå. Det visar på att det finns organisatoriska avstånd i nivåer mellan företagen. Under intervjun med P3 som arbetar på lagerproduktionen blir avstånden mellan Företag A och B tydligare än vad den blir under intervjuerna med respondenterna som representerade ledningsnivån.

Skulle säga att jag ser det som två olika företag. /.../. när det är något som är dåligt blir det ofta vi mot dem, särskilt när det är stressigt och kaos /.../ Jag menar vi står för produktionen på lagret medan Företag A står för kundkontakt, försäljning, inköp och dylikt /.../ Vi har tillräckligt mycket att göra som det är och då är det en fördel att säljarna pratar med kunderna.

När vi frågar L3 om det inte underlättat att ibland få direkt feedback från Företag C får vi återigen svaret att ytterligare en relation varit besvärlig att arbeta med. Han redogör att eftersom Företag A och Företag B ingår i samma koncern har de ett väldigt speciellt samarbete vilket gör att personalen på Företag A är väl insatta i Företags B verksamhet. L3 förklarade att det inte finns något behov av en dialog mellan Företag B och Företag C men de införde ändå ett projekt där målet var att alla arbetsledare i företaget skulle besöka Företag C för att få en inblick i hur deras arbete framställs i Företag C. Projektet misslyckades då inte alla arbetsledare var ute på besök. Som förklaring säger han:

Vår prio ett är alltid att leverera våra produkter till företag C, prio två är att göra det med en bättre förståelse och på så sätt bättre kvalitet. Men måste vi välja så väljer vi självklart att bara satsa på att leverera produkterna.

L3 tycker ändå att det är viktigt att arbetsledarna får en insyn i företag C som de kan skicka vidare neråt i hierarkin. Han menar att ju högre upp i kedjan man rycker på axlarna desto sämre kvalitet på arbetet blir det. Normann & Ramirez (1994) anser likt L3 att det är viktigt för varje aktör att se sig som en leverantör till en kund. Även ifall Företag B inte har någon större direktkontakt till Företag C och att Företag C knappt vet om att de finns är det viktigt att få en förståelse för var deras leveranser hamnar och hur deras arbete uppfattas av kunden. Samtidigt menar han att Företag C:s förståelse för deras arbete oftast är lika med noll även ifall de också varit på besök i Företag B:s verksamhet. Han fortsätter att redogöra att det dock inte ligger i deras intresse om Företag C:s förståelse är hög eller låg utan han tror att det snarare ligger i Företag A:s intresse eftersom de har den dagliga kontakten med Företag C. Att Företag C inte har full insyn i Företag A och B gör det enkelt för Företag C att se vem som bär ansvaret. Under intervjun med P6 menade han att huvudsaken är att deras varor är i rätt kvantitet, på rätt ställe, vid rätt tid, hur det kom dit är oväsentligt:

/.../ om vi då vill ha en leverans är det skit samma hur den kommer hit, bara kvalitén och kvantiteten ska stämma. Jag har inte med Företag B att göra över huvud taget, det är ointressant för det blir bara mer kontakt, det räcker med en kontaktpunkt, i vårt fall företag A. Mer har vi inte behov av. All kommunikation ska gå i rätt nav och som det är nu räcker det länge.

Däremot tror P1 att en ökad insyn i varandras verksamheter ökat ansvarstagandet och förståelsen i både Företag A och C:

Ja det tror jag, ja, om till exempel om kunden känt, om kunden ser ett ansikte som plockar just deras order så, det e nog bara positiva effekter, likadant tvärtom om plockarna känner ett ansvar om de får träffa kunden, att fan det e jag som plockar era order. Det hade nog varit positivt från båda hållen.

Dyadiska relationer

En relation mellan två aktörer beskriver Andersson et al (1994) som en dyadisk relation. En dyadisk relation har enligt Kajüter & Kulmala (2005) fördelen att aktörerna i större utsträckning litar på varandra eftersom relationen ofta är baserad på långsiktighet och tätt samarbete. I vår empiriska studie framgår det att det på produktionsnivå, i motsats till ledningsnivå, är relationerna mellan företagens individer dyadiska snarare än triadiska, bild 3. Kraus & Lind (2007) säger att dyadiska relationer består av två aktörer med ett ömsesidigt beroende av varandra. Vår studie visar att relationerna mellan företagen, på produktionsnivå, hålls isär från varandra istället för att vara förenade i ett nätverk. Företag A agerar som mellanhand mellan Företag B och C, istället för en direkt relation mellan de båda.

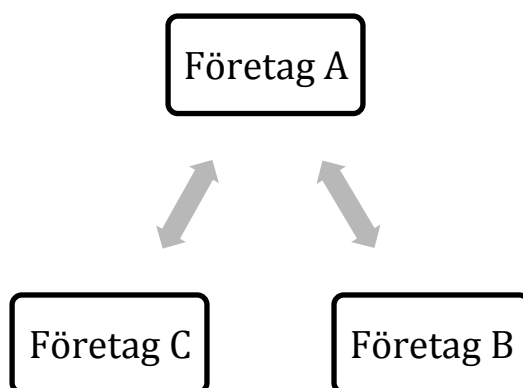


Bild 3: Relationerna mellan studiens företag på produktionsnivå.

På produktionsnivå uppfattas en möjlig relation mellan Företag B och C som problematisk och med argumentet att det skulle bidra med mer administrativt arbete snarare än ökad interaktion. Både Företag B och C menar på att de inte har behov av någon utvecklad relation mellan varandra eftersom det i så fall hade skett på bekostnad av fokus på kärnverksamheten. P3 på Företag B anser att det räcker att de är medvetna om att Företag A:s kunder och P6 på Företag C anser att de inte har behov av att veta var hur produkterna kommer till dem utan det viktiga är att produkterna kommer i rätt tid, rätt kvantitet och rätt kvalitet. P6 och P5 på Företag C har förtroende att L4 påpekar och ser till att Företag A agerar och förmedlar vidare till berörda personer i Företag B vid eventuella fel. Således är relationerna mellan företagen på produktionsnivå två dyadiska snarare än en triadisk eftersom den triadiska relationen befinner sig på ledningsnivå. Relationerna mellan studiens tre företag kan på produktionsnivå liknas vid Andersson et als (1994) teori om två dyadiska relationer där den tredje aktören tas i beaktning snarare än att den är en del av en triadisk relation.

5. Slutsatser och diskussion

Problematiken med att studera triadiska relationer mellan tre aktörer är att det finns flera faktorer som spelar viktiga roller i relationerna. Exempelvis ser inte relationer mellan företag likadana ut genom alla hierarkiska nivåer i företagen. Informationsutbyte, avtal och kommunikation har olika stora utrymmen beroende på vilka individer det är som interagerar. I vår studie är det en triadisk relation i toppstyrningen där representanter från de tre aktörerna beslutar om avtal och överenskommelser där sedan de viktigaste besluten förmedlas neråt i det interna företaget. På produktionsnivå är det två dyadiska relationer där ena aktören agerar budbärare mellan de övriga två. Anledningen är att det inte ska behöva finnas ytterligare en kommunikationskanal och fokus ska ligga på den egna kärnkompetensen. Till skillnad från forskning som pekar mot ökad integration mellan alla aktörer visar vår studie att aktörerna på produktionsnivå i företagen uppfattar det som positivt att endast ha direktrelation till en aktör. I företag B:s fall innebär det inte att de struntar i den tredje aktören utan visar snarare att så länge medvetenhet om den tredje aktörens existens och roll finns, finns även förståelsen om den egna produktionens påverkan på den tredje partens verksamhet. I företag C:s fall ser de företag A och B som samma företag vilket gör att företag A bär hela ansvaret mot dem.

Med vår studie visar vi på att sambandet mellan position och relation är avgörande om relationen kan ses som triadisk eller dyadisk. På ledningsnivå finns en triadisk relation med ömsesidig medvetenhet om varandra. På produktionsnivå finns inte samma medvetenhet om varandra utan istället är relationerna två dyadiska där Företag A agerar som medlare mellan Företag B och C.

De tre aktörerna i den här studien är alla överens om att ett samarbete mellan företag B och C inte bör skapas. De befintliga relationerna är på ledningsnivå triadiska och på produktionsnivå dyadiska. P6 och P5 på företag C visste inte ens om att företag A och företag B var två olika företag vilket också är vad företag A och B vill. Ett ökat nätverkande och informationsutbyte som forskning av Havila et al (2004) och Andersson et al (1994) förespråkar blir därför en tolkningsfråga utifrån vår studie. Det handlar om vilket perspektiv man har och i vilken nivå i företagen man studerar. Vi studerade företagen utifrån två nivåer, ledningsnivå och produktionsnivå. Hade vi enbart studerat utifrån ett ledningsperspektiv hade resultatet blivit att aktörerna förhåller sig på ett triadiskt sätt då alla tre aktörerna samverkar

med varandra, Om vi istället studerat utifrån ett produktionsperspektiv hade utfallet visat två dyadiska relationer i ett toppstyrt samarbete.

Förslag till framtida forskning

För att få en tydligare helhetsbild om relationers struktur är det därför viktigt att framtida undersökningar och forskning tar hänsyn till de olika nivåerna snarare än att göra generella studier. Genom att välja en och samma nivå i företagen blir det ett tydligare resultat om hur relationerna är uppbyggda inom den utvalda horisontella nivån. De slutsatserna behöver dock inte representera alla led i företagen. Det är även intressant att i framtida forskning studera hur relationerna är strukturerade i på det vertikala planet.

6. Källförteckning

- Alvesson, M & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *The Journal of Marketing*. 58 (10). pp. 1-15.
- Bryman, A (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. 2. Malmö: Liber
- Choi, T. Y., & Wu, Z. (2009a). Taking the leap from dyads to triads: Buyer–supplier relationships in supply networks. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15 (4). pp. 263-266.
- Choi, T. Y., & Wu, Z. (2009b). Triads in supply networks: Theorizing buyer–supplier–supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management*. 45 (1). pp. 8-25.
- Cook, K.S. & Emerson, R.M. (1984). Exchange Networks and the Analysis of Complex Organizations. *Research in the Sociology of Organizations*. vol. 3. pp. 1-30.
- Dekker, H.C. (2004). Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements. *Accounting, Organizations & Society*. 29 (1). pp 27.
- Evans, E. & Wurster, T. (1997). Strategy & the New Economics of Information, *Harvard Business Review*. 75 (5). pp. 70-82.
- Ford, D & Håkansson, H (2006). The Idea of Business Interaction. *IMP Journal*. 1 (1). pp. 4-20.
- Ford, D & Redwood, M (2005). Making sense of network dynamics through network pictures: a Longitudinal Case Study. *Industrial Marketing Management*. 34 (7). pp. 648–657.
- Granovetter, M-S (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*. 91 (3). pp. 481-510.
- Granovetter, M-S (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. 78 (6). pp. 1360-1380.

Grönroos, C (2008). Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen. 2. uppl. Malmö: Liber

Gummesson, E (2002). *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*. 3. rev. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Hadjikhani, A & Thilenius, P (2009). Industrial relationships and the effects of different types of connections. *Industrial Marketing Management*. 38 (6), August–September 2009. pp. 679–686.

Havila, V, Johanson, J & Thilenius, P (2004). International business-relationship triads: a study of the changing role of the intermediating actor. *International Marketing Review*. 21 (2). pp. 172-186.

Hedaa, L & Ritter, T (2005). Business relationships on different waves: Paradigm shift and marketing orientation revisited. *Industrial Marketing Management*. 34 (7). pp. 714-721.

Homburg, C & Stock, R (2005). Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction. *Psychology And Marketing*. 22 (5). pp. 393-420.

Håkansson, H & Ford, D (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*. 55 (2). pp. 133–139.

Håkansson, H & Snehota, I (red.) (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge

Jacobsen, D.I (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Kajüter, P & Kulmala, H-I (2005). Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*. 16 (2). pp. 179-204.

Knoke, D & Burt, R-S (1983). "Prominence" in Applied network analysis : a methodological introduction. p. 195-222.

- Kraus, K & Lind, J (2007). Management control in inter-organisational relationships. *Pearson Education Limited*. p 273-275.
- Mattsson, L-G & Söderlund, M (1991). ”Marknader, nätverk och hierarkier” *Ledning och beslutsfattande: Informationsteknologi till samhällets försvar*, Stockholm: Försvarsmedia.
- McKinnon, A (2010). Environmental sustainability. I Brownie, Cullinane, McKinnon & Whiteing (2010) *Green logistics: improving the environmental sustainability of logistics*. London: Kogan Page Limited
- McLoughlin, D & Horan, C (2000). Business Marketing: Perspectives from the Markets-as-Networks Approach, *Industrial Marketing Management*. 29 (4). pp. 285
- Mintzberg, H (1980). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- Normann R & Ramirez R (1994). *Den nya affärslogiken*: Lieber-Hermods: Malmö
- Porter, M (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. *New York: Free Press*
- Powell, W (2001). *A new logic of organizing: causes and processes of diffusion*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis
- Rajagopal A & Rajagopal, K. (2009). Buyer-supplier relationship and operational dynamics. *Journal Of The Operational Research Society*. 60 (3). pp. 313-320.
- Ryen, A (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Stadil, C & Waldstrom, C (2009). Corporate networking. *Strategisk ledelse af virksomhedens netvaerk*. nordisk forlag A/S
- Tamm, J & Luyet, R. (2006). *Förtroendefullt samarbete: att bygga långsiktiga relationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Van Den Bulte, C & Wuyts, S. (2007). Social Networks and Marketing, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts.

Vedel, M (2010). *Value Creation in Triadic Business Relationships: Interaction, Interconnection and Position*. Copenhagen Business, Institut for Afsætningsøkonomi
Department of Marketing.

Bilaga 1 - Intervjufrågor

Semistrukturerade intervjuer.

Nedanstående frågor ställdes inte som en strukturerad intervju utan fungerade snarare som en mall. Frågorna fick inte respondenten tillgång till utan vi ställde en fråga och ville sedan diskutera den så långt det gick utan att komma bort från syftet. För att hela tiden styra intervjun utifrån syftet hade vi olika frågor som kunde ställas beroende på respondentens svar.

Ledfrågor

- Vad innebär dina arbetsuppgifter?
- I hur stor utsträckning påverkar övriga företag er? Vilka för och nackdelar finns det?
- I hur stor utsträckning kan ni påverka relationen mellan de övriga företagen?
- Upplever du att de övriga företagen är tillmötesgående vid kritik och att eventuella fel snabbt åtgärdas?
- Hur tillmötesgående anser du ni är?
- Finns det något som du anser saknas i relationerna till de övriga aktörerna? Finns det några brister?
- Finns det något du vill utveckla/förändra?

Samarbete och värdeskapande

- Hur ser du att övriga företag arbetar för att stärka relationerna mellan samtliga aktörer?
- Hur ser du på ert arbete för att stärka relationerna till övriga företag?
- Vilka faktorer är det enligt dig som skapar värde i relationerna till övriga företag?

Kvalité

- Hur, enligt din uppfattning, ställer sig de olika aktörerna till kvalitet kring produkter och service?
- Hur ser du på arbetet och ansvaret mot kvalité
- Hur arbetar ni för att tillgodose butikens krav på produkterna?

Kontroll

- Vilka faktorer är av betydelse för att i ett tidigt skede stärka kvaliteten och säkerheten på produkterna till kunden?

- Hur arbetar ni tillsammans med de övriga företagen för att minska riskerna för reklamation?
- Hur ser de övriga företagens insyn ut i produktion/försäljning och vilka faktorer ser ni att de måste anpassa sig efter?
- Hur ser er insyn och era påverkningsmöjligheter ut inom de övriga företagen?

Relationer

- Vilka faktorer i relationen mellan övriga företag påverkar er?
- Vilka skillnader ser du i relationerna mellan er och företag (A, B, C) och er och företag (A, B, C)?
- Vad är svårt att hantera i relationer till övriga aktörer?
- Hur tror du övriga företag ser på er?

Bilaga 2- Mailfrågor

Nedanstående frågor skickades till respondenten P5, företag C, då hon på grund av hög arbetsbelastning inte kunde ses fysiskt och ville därför effektivisera en telefonintervju genom att få frågorna i förväg.

- Vad innebär dina arbetsuppgifter?
- Vem har Du ett samarbete med på Företag A respektive Företag B?
- I hur stor utsträckning påverkar Företag A och Företag B er vid era beställningar? Vilka för och nackdelar finns det?
- Upplever Du att Företag A och Företag B är tillmötesgående vid kritik och att eventuella fel snabbt åtgärdas?
- Hur överseende/tillmötesgående anser Du att ni i företag C är? Vid felleveranser exempelvis
- Finns det något som du anser saknas i relationerna till de övriga aktörerna? Finns det några brister?
- Finns det något du vill utveckla/förändra?
- Hur ser du att Företag A och Företag B arbetar för att stärka relationerna mellan samtliga aktörer?
- Hur, enligt din uppfattning, ställer sig de olika aktörerna till kvalitet kring produkter och service?
- Hur ser du på arbetet och ansvaret mot kvalitet?
- Vilka faktorer är av betydelse för att i ett tidigt skede stärka kvaliteten och säkerheten på produkterna till kunden?
- Hur arbetar ni tillsammans med övriga företag för att minska riskerna för reklamation?
- Hur ser Företag A och Företag B insyn ut i er försäljning och vilka faktorer ser ni att de måste anpassa sig efter?
- Hur ser er insyn och era påverkningsmöjligheter ut mellan Företag A och Företag B?
- Vilka faktorer i relationen mellan Företag A och Företag B påverkar er?
- Vad är svårt att hantera i relationer till övriga aktörer?
- Hur länge har ni haft ett samarbete med Företag A?